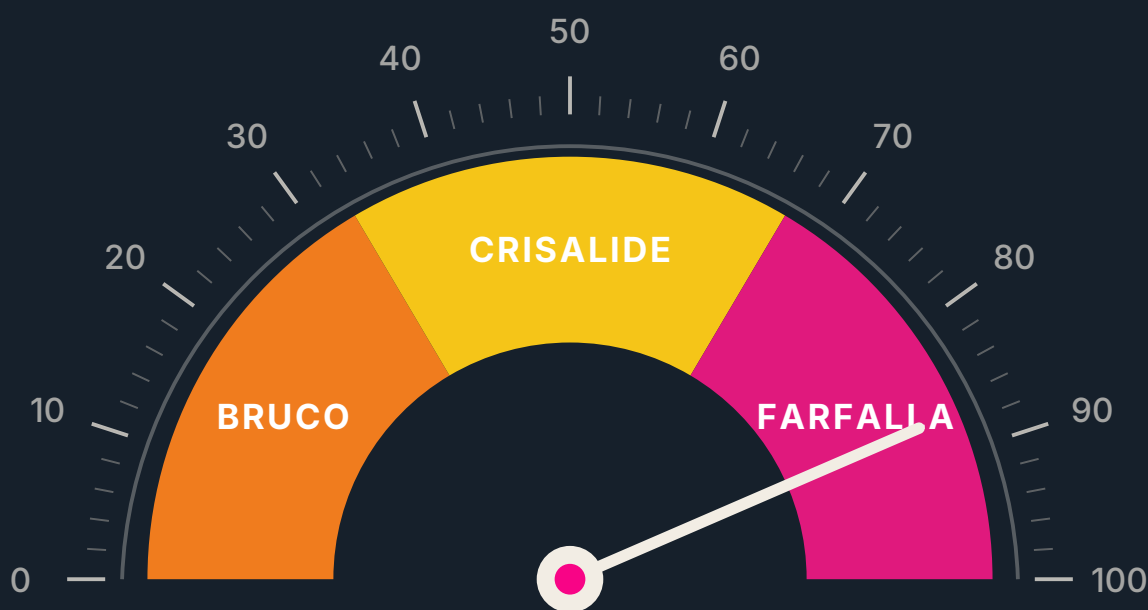


Giovanni Rana

Il marchio più italiano del comparto alimentare realizza in Italia meno di un quinto delle proprie vendite.



87

FARFALLA TIMIDA

Da un laboratorio di paese al primo produttore mondiale

Il Pastificio Rana nasce nel 1962 a San Giovanni Lupatoto, in provincia di Verona. Oggi è il primo produttore mondiale di pasta fresca ripiena, con otto stabilimenti e tredici società controllate in nove paesi.

Questi sono i numeri del bilancio 2025, pubblicato nell'agosto 2026.

Una precisazione necessaria prima di leggerli. Il fatturato di gruppo scende per effetto del cambio, in particolare della svalutazione del dollaro: a cambi e perimetro costanti sarebbe cresciuto del 5,3%. L'utile cala per maggiori costi, ammortamenti e 132 milioni di investimenti. La capogruppo italiana Pastificio Rana, nel frattempo, cresce del 6,5% e quasi raddoppia il proprio utile. Non siamo davanti a un'azienda in difficoltà: siamo davanti a un'azienda che sta costruendo.

Fatturato consolidato	1,3 miliardi
Crescita a cambi costanti	+5,3%
Utile di gruppo	37,4 milioni, meno 28,2%
Ricavi della capogruppo	593,2 milioni, +6,5%
Utile della capogruppo	da 12,5 a 22,2 milioni
Redditività caratteristica	10,3%, da 11,4%
Indebitamento	298 milioni
Investimenti nell'anno	132 milioni
Stabilimenti	8
Società controllate	13
Vendite in Italia	20,7%
Vendite nel resto d'Europa	30,6%
Vendite nel resto del mondo	48,7%

Fonte: bilancio 2025 del gruppo, ripreso da il Nord Est, agosto 2026. Dati 2024 ed espansione statunitense da ItaliaOggi, settembre 2025.

18 /20 **PENSA**

Il pensiero precede l'azione. La domanda di questa fase non è cosa hai tagliato, ma cosa hai visto prima degli altri.

Italia del boom economico. Le famiglie cambiano ritmo, le donne entrano nel mondo del lavoro, il tempo per la cucina si riduce, e nessuno vuole rinunciare a quello che si mangiava a casa. Giovanni Rana intercetta esattamente lì: un bisogno di prodotti pratici ma buoni quasi come quelli fatti in casa. Non era un prodotto che mancava sul mercato, era una condizione di vita che nessuno stava servendo.

Su quel bisogno costruisce il resto. Il desiderio da esaltare è mangiare bene senza rinunciare a niente. La paura da estinguere è quella di servire ai propri figli qualcosa di industriale: per questo il prodotto deve essere buono quasi come quello di casa, non semplicemente comodo. Il pubblico è nominabile con precisione, le famiglie italiane. E l'archetipo viene scelto con la mossa più semplice e più rischiosa possibile, mettere la faccia del fondatore sulla confezione: non un logo, non un claim, un uomo che garantisce di persona.

Il risultato non è entrare in un mercato, è crearne uno. Prima di lui la pasta fresca ripiena era una cosa che si faceva in casa la domenica, non una categoria da supermercato. È il concetto della Blue Ocean Strategy applicato con vent'anni di anticipo sul libro che l'ha teorizzata.

L'unica voce che cede è l'ultima, la rinuncia. Il perimetro non si è mai stretto: sughi, piatti pronti, il marchio Take Home per cucine di altre tradizioni, il polo ex Buitoni di Moretta, e nel 2025 due nuove società in Australia e Brasile. La cessione della belga Mamma Lucia sembra una dismissione, ma la produzione è stata spostata a Moretta: è cambiato l'indirizzo, non il catalogo.

Quel costo non compare in nessun bilancio, si paga in nitidezza. Ma cinque voci su sei sono ai massimi, e un'identità costruita così non si penalizza per un difetto che arriva alla fine.

IN SINTESI

Ha intercettato un bisogno che nessuno serviva, le famiglie del boom che volevano mangiare come a casa senza averne il tempo, e ci ha costruito sopra un archetipo che dura da sessant'anni: la faccia di un uomo che garantisce di persona. Non è entrato in un mercato, lo ha creato. Cede solo sull'ultima voce, la rinuncia, perché il perimetro non si è mai stretto.

18 /20 ISPIRATI

La domanda non è soltanto se il brand ha inventato qualcosa. È dove guarda quando deve crescere, e se sa imparare da chi sta fuori dal proprio recinto.

Nel 1962 il successo arriva subito, ma per industrializzare servirebbero macchinari che semplicemente non esistono. Non li cerca sul mercato: se li costruisce. Ha raccontato lui stesso il metodo, cioè anni passati a dormire con un blocco notes sul comodino per annotare le modifiche da fare alle macchine. Non è un aneddoto di colore, è ricerca e sviluppo fatta da un panettiere senza formazione tecnica, in un'epoca in cui quel reparto in azienda non esisteva.

Il comportamento si ripete una generazione dopo, in forma diversa. Prima di entrare negli Stati Uniti, Gian Luca Rana passa tre anni a viaggiare per il paese studiando cultura, abitudini alimentari e logiche distributive, profondamente differenti da quelle italiane. Non replica il modello che funzionava in Europa: ne costruisce uno nuovo a partire da un mercato che non conosce.

Il risultato è misurabile e non riguarda solo l'azienda: dopo sei anni dall'ingresso di Rana l'intera categoria della pasta fresca negli Stati Uniti cresce del 30% l'anno. In entrambi i casi la fonte è fuori dal settore, la meccanica applicata a un impasto artigianale nel 1962 e gli usi alimentari di un paese lontano nel 2009. È Know WOW applicato due volte a quarant'anni di distanza: il know how circola già dentro un settore e lo possiedono tutti i concorrenti, il Know WOW è quello che porti da fuori e che per questo produce meraviglia.

Resta un margine su questa fase, e riguarda la collaborazione. La crescita di Rana è stata costruita quasi interamente in casa, con acquisizioni e società controllate. Poche alleanze con soggetti che portino competenze che l'azienda non ha, e in una fase che premia anche il saper crescere insieme ad altri quel margine si vede.

IN SINTESI

Guarda sempre fuori dal proprio settore: nel 1962 porta la meccanica dentro un impasto artigianale, nel 2009 passa tre anni a studiare gli Stati Uniti prima di entrarci. Dopo il loro ingresso l'intera categoria americana cresce del 30% l'anno. Cede solo sulla collaborazione, perché è cresciuta quasi tutta in casa.

16 /20 RACCONTATI

Il posizionamento poggia sul prodotto, e allora si è una commodity, oppure su un archetipo e una filosofia, e allora si è un'entità.

Rana ha costruito una delle entità di marca più solide del comparto alimentare italiano con la mossa più semplice e più rischiosa possibile: la faccia del fondatore sulla confezione, non tolta più per sessant'anni, attraverso il passaggio generazionale e l'internazionalizzazione. Un volto riconoscibile senza logo e senza claim, che nessun concorrente può copiare. Il limite sta nel contenuto della narrazione, che poggia su qualità e famiglia, due territori che nel food italiano occupano tutti: il volto distingue, il messaggio no.

C'è un secondo limite: un'azienda che realizza il 79,3% delle vendite fuori dall'Italia, con otto stabilimenti e tredici società in nove paesi, continua a raccontarsi come la cura di una famiglia che impasta. Chi legge famiglia e poi scopre la scala reale sente una distanza, e quella distanza si paga in credibilità.

Il difetto che pesa di più è il più sottile, e va detto con precisione perché è facile fraintenderlo. Rana queste cose le racconta, e le racconta bene: l'investimento da 1,7 milioni nel fotovoltaico è stato annunciato con una campagna stampa ripresa dalle testate nazionali, il percorso di sostenibilità ha un nome proprio, Nutriamo il nostro futuro, e il CEO lo commenta con dichiarazioni che qualsiasi consulente firmerebbe.

Il punto è dove lo racconta. Tutto questo vive a livello corporate, tra comunicati, testate economiche e sezione istituzionale del sito, con un pubblico di giornalisti, investitori e addetti ai lavori. Sullo scaffale, dove una persona sceglie in tre secondi quale pacco prendere, non ne arriva niente: lì il messaggio resta qualità e famiglia. Sono due racconti che non si incontrano mai, e la distanza tra i due è il costo di questa fase.

IN SINTESI

Il volto del fondatore sulla confezione da sessant'anni è un'entità riconoscibile senza logo. Il limite è di canale: il fotovoltaico, il programma di sostenibilità e i macchinari inventati da zero vengono raccontati nei comunicati e sulle testate economiche, e non arrivano mai sullo scaffale dove una persona sceglie.

17 /20 ATTIVATI

La domanda è se le azioni confermano la narrazione, o se il racconto vive separato dalle pratiche.

Le prove ci sono, e sono documentate. L'impianto fotovoltaico da 1,7 milioni sul tetto del centro logistico di San Giovanni Lupatoto copre il 30% del fabbisogno energetico dello stabilimento. Il percorso Nutriamo il nostro futuro è un programma strutturato e non una dichiarazione d'intenti.

Gli investimenti industriali del 2025 confermano che quando il gruppo dichiara una direzione poi ci mette i soldi: 75 milioni su Moretta e 57 sugli stabilimenti americani, per un totale di 132 milioni nell'anno.

C'è poi un dato che il bilancio rende visibile e che vale più di qualsiasi campagna. Il costo del personale è cresciuto del 13,4%, ed è una delle voci che ha compresso la redditività. Letto insieme alla narrazione sulle persone, gioca a favore: l'azienda sta pagando davvero quello che dichiara di valorizzare. È il tipo di prova che varrebbe la pena raccontare, e che non viene raccontata.

Il voto resta sotto il massimo per una ragione di ampiezza, non di coerenza. Lo storydoing è forte sul piano industriale e ambientale, mentre sul piano dell'esperienza diretta con chi compra resta un territorio poco presidiato: diciannove ristoranti a gestione diretta in Italia sono un presidio, ma non ancora un sistema.

IN SINTESI

Fotovoltaico da 1,7 milioni, programma strutturato sulla sostenibilità, 132 milioni investiti e costo del personale in crescita del 13,4%. Quando dichiarano una direzione poi ci mettono i soldi: lo storydoing è documentato e coerente.

18 /20 **RICOMINCIA**

La domanda è se il brand si è seduto sul successo o se sta già cambiando pelle.

Il gruppo apre il primo stabilimento americano a Chicago nel 2012. Nel 2019 ne costruisce un secondo, due volte e mezzo più grande del primo. Nel 2025 è in costruzione il terzo, a soli sei anni dal precedente, con 57 milioni investiti sugli impianti statunitensi nel solo esercizio.

Nello stesso anno vengono costituite due società da zero in mercati completamente nuovi: Rana Oceania a Sydney e Rana South America a San Paolo. Sono fondate mentre il mercato americano funziona ed è diventato il secondo del gruppo, quindi non sono una reazione a una difficoltà, ma la costruzione della prossima posizione mentre quella attuale è ancora solida.

È il comportamento che il metodo chiede e che quasi nessuna azienda mette in pratica: aprire il fronte successivo prima che il precedente dia segni di cedimento. La maggior parte dei brand ricomincia quando è costretta, e a quel punto ricominciare costa il triplo.

Il punto che tiene il voto sotto il massimo: la ciclicità è industriale e distributiva, mentre sul piano dell'identità il brand non ha mai messo in discussione se stesso. Si aprono mercati, non si riapre la domanda su chi si è.

IN SINTESI

Terzo stabilimento a Chicago a sei anni dal secondo, e nel 2025 due società nuove in Australia e Brasile fondate mentre gli Stati Uniti funzionano. Costruiscono la posizione successiva prima che serva, il contrario di quello che fa quasi chiunque.

IL VERDETTO



PENSA		18
ISPIRATI		18
RACCONTATI		16
ATTIVATI		17
RICOMINCIA		18

Come si legge questo numero. L'&Love Index somma cinque voti da venti, uno per ogni fase del Metodo &Love. Sotto 33 il brand è un bruco, chiuso nel si è sempre fatto così. Tra 33 e 66 è una crisalide, cioè una trasformazione cominciata e non finita. Da 67 in su è una farfalla: ha smesso di competere sul prezzo e sui benefici funzionali, e vola su una identità che il mercato riconosce.

87 - FARFALLA TIMIDA

Ottantasette è un punteggio molto alto, e va detto subito: quattro voci su cinque stanno nella fascia più alta. Un bisogno intercettato prima degli altri, macchinari costruiti da zero, un archetipo mantenuto per sessant'anni, tre stabilimenti americani in tredici anni.

Perché allora una condizione, e non farfalla e basta. Perché un brand vale quanto la sua voce più debole: è lì che il mercato lo attacca, ed è lì che il lavoro rende di più. Per questo la condizione nasce sempre dal punteggio più basso, e per Rana quel punteggio è il Raccontati, sedici su venti.

Timida, non muta, e la differenza conta. Rana non tace: comunica il fotovoltaico con una campagna stampa nazionale, ha dato un nome al proprio percorso di sostenibilità e il CEO rilascia dichiarazioni puntuali sulla responsabilità industriale.

Quella comunicazione però vive tutta a livello corporate, tra comunicati, testate economiche e sezione istituzionale del sito, con un pubblico di giornalisti, investitori e addetti ai lavori. Sullo scaffale, dove una persona sceglie in tre secondi quale pacco prendere, di tutto questo non arriva niente: lì il messaggio resta qualità e famiglia, cioè quello che dicono tutti.

Ecco cosa vuol dire farfalla timida. Parla, e parla bene, ma non nel posto in cui si decide.

— PER UN'AZIENDA COME LA TUA

Le stesse cinque domande, senza tredici società nel mondo

Rana ha otto stabilimenti e tredici società in nove paesi. Tu probabilmente no. Ma le domande sono identiche, e a te costano molto meno da guardare in faccia. Soprattutto l'ultima, che è quella su cui un gruppo da 1,3 miliardi perde punti.

PENSA

Quale bisogno hai visto prima degli altri? Non quale prodotto vendi: quale condizione di vita del tuo cliente hai capito che nessuno stava servendo. Se la risposta è che fai quello che fanno tutti ma meglio, il problema comincia qui e non si risolve con la comunicazione.

ISPIRATI

Quando devi risolvere un problema, dove guardi? Se la risposta è ai concorrenti, stai copiando la stessa foglia che stanno mangiando tutti. Prova a chiederti quale settore lontano dal tuo ha già risolto quel problema, e cosa potresti portarti a casa da lì.

RACCONTATI

Scrivi le tre cose migliori che la tua azienda ha fatto negli ultimi anni. Adesso controlla in quanti punti della tua comunicazione compaiono. Se la risposta è zero, hai lo stesso problema di un gruppo da 1,3 miliardi: sei muto sulle cose che ti renderebbero scegliere.

ATTIVATI

Quale valore dichiarare, e quanto ti costa davvero mantenerlo? Se la risposta è niente, non è un valore, è una frase. Le cose in cui credi si riconoscono da quello che ti fanno perdere.

RICOMINCIA

Stai costruendo la prossima posizione mentre quella attuale funziona ancora, o aspetti che smetta di funzionare? La differenza tra le due cose si misura in anni di vantaggio.

— E LA TUA, DI ANALISI?

Un'analisi come questa, fatta sulla tua azienda

Quello che hai appena letto è l'esercizio del mio Metodo &Love su un brand che conosci, con dati che chiunque può verificare.

La Brand Positioning Roadmap è l'analisi profonda condotta dentro la tua azienda, con i tuoi numeri, i tuoi concorrenti e le tue decisioni. Non un noioso documento da leggere, ma il sistema operativo con cui chiunque lavori per te sa cosa dire, cosa fare e cosa smettere immediatamente.

- Come ti vedono oggi i modelli generativi, e chi vedono al posto tuo
 - Chi sono davvero i tuoi concorrenti, sui motori e nelle risposte delle AI
 - Il tuo Gold Target, con le paure e i desideri che decidono l'acquisto
 - L'archetipo disponibile per te, e quelli già occupati dagli altri
 - Il Brand Detox: cosa smettere di comunicare, con le alternative
 - La roadmap operativa su sito, blog, social e digital PR
-

Scrivimi e ne parliamo.

salvatore.russo@nlove.it · salvatore-russo.it

Da dove vengono i numeri

- Bilancio 2025 del gruppo Rana, ripreso da il Nord Est, agosto 2026
- Bilancio 2024, ItaliaOggi, settembre 2025
- Dati sull'espansione statunitense e crescita di categoria: IRI e Boston Consulting Group, 2018, ripresi da Foodcommunity
- Investimenti industriali 2023-2025: Italia a Tavola, dicembre 2023
- Biografia di Gian Luca Rana, sito ufficiale giovannirana.it
- Testimonianza diretta di Giovanni Rana raccolta da Salvatore Russo sul palco di &Love Story